


9

La estructura del periódico:

De qué se ocupa cada cual

La avalancha de tecnología moderna ha traído enormes cambios en la estructura de los periódicos y seguramente traerá más. La organización de un periódico, sin embargo, depende no sólo de su situación tecnológica, sino también del tamaño de su circulación, frecuencia de publicación y estrategia para cubrir su mercado. Puede que muchos periódicos actuales se encuentren en evolución cuando todavía está por llegar la plena realización de sus adelantos tecnológicos.

Cualquiera que haya visitado un periódico occidental por última vez hace treinta años quedaría asombrado si lo visitara hoy. En la sala de redacción, el tecleo de las máquinas de escribir ha dado paso a las pantallas de las computadoras y los teclados silentes. Las ruidosas impresoras de teletipo, que durante décadas despacharon el servicio de noticias por cable a razón de 65 palabras por minuto, han sido desechadas y el servicio de cable entrega ahora sus noticias a impresoras superveloces y apenas audibles o casi instantáneamente a la computadora del periódico. Las notas informativas de reporteros en misiones lejanas son escritas en computadoras portátiles, descargadas por módems a través de hilos telefónicos y enviadas a bases de datos computarizadas, de donde son llamadas para aparecer en pantallas y ser procesadas.

Desapareció también la tradicional mesa de redacción semicircular alrededor de la cual se sentaban los correctores de estilo (copy editors) que extraían los despachos de una cesta situada al centro con un supervisor sentado en una ranura por el lado recto de la mesa. Ahora los editores y jefes de redacción están sentados frente a sendas pantallas de computadoras, trabajan con imágenes electrónicas y editan desde el teclado. El papel y las mecanógrafas son difíciles de encontrar. Las noticias impresas en papel, por oposición a las imágenes electrónicas, salen en silencio de impresoras láser operadas por mandos electrónicos.

En la antigua sala de composición, las filas de linotipias de metal fundido que producían líneas de galera que se colocaban en bandejas donde







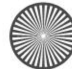




K







se conformaba la página, se han esfumado. Buena parte de ese espacio liberado ha pasado a otros usos. El nuevo taller de composición, ahora más pequeño, contiene sólo una fotosetter o dos y mesas de tablero inclinado donde se pegan las páginas con tipos fotocompuestos y pliegos de papel rayado. A medida que avance la paginación (composición electrónica de la página), y las placas de impresión se produzcan por medios electrónicos, la sala de composición también desaparecerá.

Cambios de igual magnitud han ocurrido en el periódico. Aun así, el organigrama de un periódico moderno se parece mucho al de hace tres décadas.

Es poco probable que dos periódicos tengan estructuras idénticas. En los periódicos pequeños es frecuente que una misma persona desempeñe varias funciones, que en periódicos mayores son asignadas a varios. Asimismo, a medida que un periódico crece se le añaden funciones que otro más pequeño no necesita o no puede permitirse. Además, en distintos periódicos las mismas funciones suelen ser desempeñadas por personas con diferentes títulos profesionales.





Teniendo en cuenta estas variaciones, estudiemos la organización de un diario típico con una circulación de 50 000 ejemplares. Otros más pequeños, hasta de 20 000 de circulación diaria, o con circulación mucho mayor, podrían tener también una organización similar; pero en los periódicos pequeños una misma persona puede encargarse de dos o más funciones tales como director o editor, mientras que en los periódicos mayores la estructura de cada departamento es más compleja y especializada. Para nuestros fines se seleccionó la circulación de 50 000 porque alrededor de ese tamaño comienzan a aparecer en el periódico nuevas especialidades que se encuentran en los mayores.

Director. Es el principal ejecutivo, responsable de todas las actividades del periódico. Producto de cambios recientes que simplifican la amplitud de su control y el tiempo libre que necesita para conceptualizar y participar en la comunidad, sólo dos ejecutivos reportan al director. Estos son el gerente general y el editor. El gerente general delega a su vez en otros ejecutivos: el controlador, el director de mercadeo, el gerente comercial, el gerente de procesamiento de datos y el gerente de producción.

La gran novedad reciente es el nombramiento de un subdirector para la comercialización, en consonancia con la adopción del concepto de marketing por muchos periódicos. Dicho concepto sencillamente dice que todo negocio debe identificar las necesidades e intereses de los clientes y tratar de satisfacerlas. En otras palabras, la empresa trata de verse desde la perspectiva del cliente.

El editor. Es responsable de todas las noticias y el contenido de la página editorial. El editor ejecutivo (managing editor) es el gerente frontal

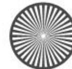












en el departamento de noticias y coordina estrechamente con el editor. En su trabajo para la página editorial, el editor supervisa a dos editorialistas y también escribe editoriales.

Debe señalarse que algunos periódicos prefieren tener un editor de la página editorial que responda al director. El editor ejecutivo, que supervisa el departamento de noticias, también responde al director: la ventaja es la separación de las funciones de las noticias y la página editorial. Con esta estructura, es menos probable que el lector perciba que las opiniones editoriales se mezclan con las columnas noticiosas. Desde luego que estas funciones siempre se unen en el escalón más alto, en la persona del director.

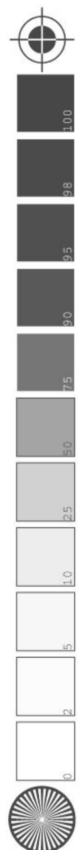
El editor ejecutivo. En la sala de noticias, el editor ejecutivo es el jefe operativo. Dirige toda la recolección y procesamiento de noticias a través de los responsables de departamento de la sala de noticias: el subdirector de noticias, el editor metropolitano, el editor de noticias provinciales, el de artículos de fondo, el deportivo, el comercial, el de fotos y el dominical.

Nuestro periódico de 50 000 ejemplares tiene una mesa de redacción universal codificada. El término "mesa" sigue usándose aunque ahora está compuesta por profesionales que se sientan frente a sus respectivas terminales de edición, las notas informativas se reparten por vía electrónica y los editores no tienen que trabajar codo con codo como en el pasado. A propósito, muchos editores veteranos dicen echar de menos la camaradería y el espíritu de equipo de la antigua mesa de redacción.

Una verdadera mesa de redacción universal procesa noticias provenientes de todos los departamentos. Por el contrario, en un sistema por departamentos, cada departamento procesa sus propios trabajos y diseña las páginas asignadas, aprovechando así la experiencia profesional del departamento. En nuestro periódico sólo la sección de deportes edita sus propias páginas. Esta modificación se aprobó porque en el deporte se necesita conocer las posiciones de los equipos, los apodos de los atletas, etc. Asimismo, el editor dominical de nuestro periódico procesa durante toda la semana determinadas páginas dominicales - críticas literarias, viajes, hobbies, etc.

Tras consultar con el editor ejecutivo, el subdirector de noticias empalma las demás páginas e inspecciona la mesa de redacción. Los textos le llegan al editor provenientes de los servicios cablegráficos pasando por un editor de cables y la mesa por departamentos. El subdirector de noticias decide la ubicación de la noticia y el tamaño del titular. La mesa de redacción hace la edición final y escribe los titulares.

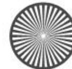
Otros cargos claves. Nuestro periódico tiene un subeditor ejecutivo adjunto, que se hace cargo en ausencia del editor ejecutivo. El adjunto tiene otras responsabilidades cotidianas y realiza el trabajo preparato-











rio para el presupuesto financiero anual de la sala de noticias.

El editor metropolitano o de ciudad tiene un asistente y dos empleados. Estos últimos responden al teléfono, recortan noticias y las archivan para uso futuro, etc.

El bibliotecario responde al editor ejecutivo y lleva los archivos de todos los trabajos, libros de referencia, etc. En otra época esos archivos contenían recortes de periódicos conservados en sobres, hoy las noticias publicadas se hacen aparecer en una pantalla provenientes de una base de datos computarizada.

Todos los jefes de departamento preparan listas diarias de las noticias más importantes para el próximo número. Los proyectos se discuten en la conferencia diaria del editor ejecutivo. Cada semana dicho directivo también se reúne con los jefes de planas para una planificación a largo plazo.

El equipo de reporteros es de 55 personas. Un cálculo práctico sería a razón de un reportero por cada millar de circulación diaria hasta alrededor de 100 000 ejemplares. Por encima de este número la plantilla de trabajadores disminuye en relación con los ejemplares de circulación. Así, un periódico con una circulación de 200 000 podría tener una plantilla de 150.





En nuestro periódico hay 2.5 reporteros por cada editor. Con los cables entrando a gran velocidad, y el empleo de más rondas de noticias y conferencias, esta proporción va decayendo a medida que aumenta la carga de edición. Algunos periódicos mayores tienen proporciones hasta de menos de 1.5 reporteros por editor.

Apartándonos de nuestro periódico por el momento, conviene destacar otros cambios producidos por la nueva tecnología. Reconociendo la efectividad de la información gráfica - mapas, cartas, etc.- los periódicos están contratando más artistas de modo permanente. Éstos en muchos casos pusieron a un lado la mesa de dibujo y se valen de computadoras para preparar sus ilustraciones. Nuestro periódico contrató a su primer artista gráfico hace sólo tres años.



La paginación también ha traído grandes cambios. Con esta moderna técnica los editores dejaron atrás los modelos de simulación de la página y ahora la conforman en una pantalla de computadora. Con la paginación también se preparan los anuncios.

La página se organiza en tamaño reducido en la pantalla. Luego el editor, desde el teclado introduce las órdenes correspondientes, y la página completa se fotocompone como una unidad, lo que elimina tener que pegar. Hasta la fecha, las ilustraciones tienen que ser pegadas, pero los técnicos están trabajando para lograr ilustraciones digitalizadas.

Nuestro periódico probablemente adoptará la paginación en algún momento. Por ahora la decisión del director es esperar un poco.

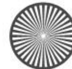
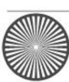
¿Recuerdan la sala de composición de antaño que se redujo para asom-









bro de un antiguo periodista visitante? Había razón para esa reducción más allá del paso del metal fundido a la fotocomposición. En el pasado, los correctores estacionados en la sala de composición corregían los errores en bandejas de tipos de metal fundido. Con la edición electrónica y la paginación, el engorro de corregir los errores tipográficos en textos y titulares, ha pasado a la sala de noticias.

La consigna es: "lo que se ve es lo que sale impreso". Con la paginación, si el artículo o el titular o la página está correcto en la pantalla, saldrá correcto cuando se fotocomponga. Los editores siempre han tratado de detectar los errores en las pruebas de galera después de los correctores de prueba en la sala de composición. Los editores eran entonces la segunda línea de defensa. Con la edición electrónica, los editores son ahora la única línea de defensa.

La edición electrónica ha creado asimismo un nuevo cargo en la sala de noticias: el subdirector de sistemas. Éste usualmente es un editor. Se encarga de crear los códigos y formatos electrónicos (instrucciones que se dan a la computadora desde el teclado), formar el personal y hacer funcionar el sistema cuando el sistema de edición electrónica falla por una razón u otra.

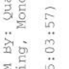
Gerente general. Se encarga de las operaciones mercantiles diarias, todo salvo las noticias y lo editorial. Principalmente, coordina actividades interdepartamentales y ejecuta la política aprobada por el director. La labor del gerente general se hace más evidente cuando nos fijamos en los ejecutivos que le responden.

Subdirector para la comercialización. Este solía ser el gerente de publicidad. Ahora tiene responsabilidades más amplias. El concepto de marketing impone una estricta cooperación entre todos los departamentos que se relacionan con las ventas y los ingresos. En el pasado los gerentes de publicidad, circulación y promoción respondían por separado al gerente general. Ahora responden al director de marketing, que pareció la persona más calificada para una promoción. Obviamente, el contenido del periódico afecta la circulación de modo que el director de marketing también trabaja estrechamente con el editor y el subeditor ejecutivo, aunque éstos responden al director.

Gerente de publicidad. Es responsable de todas las ventas y servicios de publicidad. Los especialistas que le responden son el gerente al detalle (todos los anuncios locales decorativos), el gerente para lo nacional (todos los anuncios de fuentes nacionales) y el gerente de clasificados.

Gerente de circulación. Dirige las ventas y servicios a los lectores (es decir el reparto y cobro de las suscripciones y los ejemplares sueltos). La sala de noticias y la de circulación se mantienen informadas entre sí sobre la cobertura de noticias, sobre todo acontecimientos im-





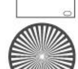
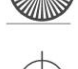




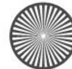










portantes, para facilitar la venta. En particular recuerda a la sala de noticias de cumplir con la hora de cierre: una edición tardía perjudica el sistema de circulación.

Subdirector de procesamiento de datos. Todo ese equipo de computadoras en la sala de noticias y por todo el periódico necesita ser instalado, hay que formar operadores y asegurar el funcionamiento y mantenimiento diarios. La responsabilidad recae en este cargo. Este profesional tiene que saber de verdad cómo se mueven los electrones en esas cajas negras.

Subdirector de producción. Este ejecutivo supervisa el proceso de fabricación, excepto las funciones del teclado electrónico y otras realizadas en la sala de noticias. La producción abarca la tipografía, la producción de las páginas y la plancha de impresión, imprimir el periódico y en nuestro caso formar los paquetes de periódicos para la distribución. En algunos periódicos la formación de los paquetes en la llamada sala de correos - término que ha sobrevivido desde el pasado - es supervisada por el departamento de circulación.

Gerente comercial. Junto con su equipo se ocupa de todos los asuntos no asignados a nadie. Esto incluye contabilidad, compras, pagaduría, personal, etc.




Gerente de promoción. Junto con su equipo trabaja estrechamente con la sala de noticias, publicidad y circulación para generar información y actividades que aumenten la circulación y el número de lectores, aumentar los ingresos por concepto de publicidad y crear una imagen favorable del periódico mediante el servicio a la comunidad. El departamento investiga las características del mercado: población, situación económica, efectividad de la publicidad y qué piensan los lectores del contenido de las noticias.

Y así es como nuestro diario de una tirada de 50 000 (65 000 los domingos) está estructurado. El organigrama ha cambiado mucho en apenas los últimos 10 años, para qué hablar de los últimos 30.

El aumento de circulación, esperan todos, traerá consigo nuevos cambios. Hace años, este periódico - junto con la mayoría de los demás - estaba obstaculizado por murallas interdepartamentales que ahogaban la cooperación. El director trabajó duro para derribar esas murallas.

Sólo mediante el trabajo en equipo puede un periódico dar el mejor servicio posible a sus anunciadores y lectores.





